

SUMÁRIO

Introdução, 1

1 Planejamento e controle: as duas faces da mesma moeda, 7

- 1.1 Conceitos gerais, 7
- 1.2 Decisões empresariais, 8
- 1.3 Benefícios e limitações do processo estruturado de planejamento e controle, 9
- 1.4 Visão geral do planejamento e controle, 13
- 1.5 Intensidade do processo de planejamento e controle, 15
- 1.6 “Ênfase” no planejamento ou no controle?, 16
- 1.7 Orientação para a parte prática, 20

2 Planejamento estratégico, 21

- 2.1 Conceitos gerais e componentes, 21
- 2.2 *Balanced scorecard*, 31
- 2.3 Ciclo do processo de planejamento, 37
- 2.4 Críticas e limitações, 38
- 2.5 Orientação para a parte prática, 39

3 Orçamento empresarial, 41

- 3.1 Conceitos gerais e elementos, 41
- 3.2 Princípios gerais de planejamento, 43
- 3.3 “Lição de casa” antecedente à montagem do orçamento, 46
- 3.4 Etapas da montagem do orçamento, 48
- 3.5 Sistema de informações gerenciais, 50
- 3.6 Orientação para a parte prática, 52

4 Etapa operacional, 53

- 4.1 Plano de marketing, 53
- 4.2 Plano de produção, suprimentos e estocagem, 55
- 4.3 Plano de investimentos nos ativos de longo prazo, 60
- 4.4 Plano de recursos humanos, 62
- 4.5 Orientação para a parte prática, 63

5 Etapa financeira, 65

- 5.1 Conceitos gerais e componentes, 65
- 5.2 Demonstrações contábeis projetadas, 66
- 5.3 Gastos, investimentos, custos, despesas e perdas, 68
- 5.4 Custeio de produtos e serviços, 69
- 5.5 Indicadores financeiros e não financeiros, 72
- 5.6 Centros de responsabilidades, 74
- 5.7 Estruturação dos gastos nas organizações, 75
- 5.8 Técnicas de projeção de gastos, 78
- 5.9 Orientação para a parte prática, 83

6 Controle orçamentário, 85

- 6.1 Conceitos gerais, 85
- 6.2 Elementos de controle, 87
- 6.3 Especificações sobre as variações, 88
- 6.4 Por que a empresa precisa do acompanhamento?, 92
- 6.5 Orientação para a parte prática, 98

7 Evolução do processo de planejamento, 99

- 7.1 Evolução e a reciclagem, 99
- 7.2 O processo de planejamento “tradicional”, 101
- 7.3 *Beyond Budgeting*, 104
- 7.4 As várias funções e usos do orçamento, 110
- 7.5 Reservas orçamentárias, 112
- 7.6 Uso do *forecasting*, 115

Casos de ensino tradicionais e contextuais, 119

Tradicionais

- Caso de ensino 1 – “...Coisa de desocupado”, 121
- Caso de ensino 2 – O *balanced scorecard*, 126
- Caso de ensino 3 – “É fácil falar. Que tal você fazer?”, 129
- Caso de ensino 4 – “O cliente é o senhor...”, 132
- Caso de ensino 5 – Prestação de serviços, 135
- Caso de ensino 6 – Plano de investimentos nos ativos de longo prazo, 137
- Caso de ensino 7 – Plano de recursos humanos, 140
- Caso de ensino 8 – Despesas departamentais, 142
- Caso de ensino 9 – “E aí? Sim ou não?”, 146
- Caso de ensino 10 – “Você precisa disto?”, 150

Contextuais

- Caso de ensino 1 – Relacionamento entre orçamento e instrumento estratégico da organização, 156
- Caso de ensino 2 – Projeção de cenários e premissas, 157

- Caso de ensino 3 – Plano de marketing, 158
- Caso de ensino 4 – Plano de suprimentos, produção e estocagem, 159
- Caso de ensino 5 – Plano de investimentos em ativos de longo prazo, 160
- Caso de ensino 6 – Recursos humanos, 161
- Caso de ensino 7 – Projeção de gastos, 162
- Caso de ensino 8 – Plano financeiro, 163
- Caso de ensino 9 – Controle orçamentário, 164

Exercícios de simulação, 165

- Apresentação do exercício, 165
- Etapa 1 – Planejamento estratégico, 173
- Etapa 2 – Premissas e pré-planejamento, 177
- Etapa 3 – Marketing, 181
- Etapa 4 – Produção/prestação de serviços, suprimentos e estocagem, 184
- Etapa 5 – Investimento nos ativos de longo prazo, 191
- Etapa 6 – Recursos humanos, 193
- Etapa 7 – Projeção de gastos departamentais, 200
- Etapa 8 – Plano financeiro, 212

Bibliografia, 227